

## 次期行政経営の方針の策定について

令和 2 年 7 月 17 日

総 務 局

### 1 要 旨

本県では、平成 27 年度に現行の「行政経営の方針」を策定し、「ひろしま未来チャレンジビジョン」の目指す姿の実現に向けて、新たな挑戦を支える行政面での基盤づくりを行ってきた。

この「行政経営の方針」について、令和 2 年度末をもって取組期間が終了することを踏まえ、本年度、次のとおり、次期方針を策定する。

### 2 基本的な考え方

本年度予定している新たな総合計画（ビジョン）の策定を踏まえ、これに基づく取組を行政面から引き続き支えるための方針とする。

### 3 取組期間

令和 3 年度～令和 7 年度（5 年間）

### 4 方針策定に向けたスケジュール（予定）

次期方針は、「新たな総合計画（ビジョン）」における行政経営の方向性を示すこととし、令和 2 年 12 月までの策定を目指す。

| 時 期 | 7 月              | 8 月 | 9 月 | 10 月       | 11 月 | 12 月        |
|-----|------------------|-----|-----|------------|------|-------------|
| 内 容 | ■次期方針の策定について（今回） |     |     | ■骨子案（10 月） |      | ■方針策定（12 月） |

### 5 これまでの主な取組・成果等

別紙、現行の「行政経営の方針」の振り返りのとおり。

# 現行の「行政経営の方針」の振り返り

令和2年7月

総務局業務プロセス改革課

# 目 次

## 「行政経営の方針」の概要と主な取組状況

|     |                   |    |
|-----|-------------------|----|
| I   | 方針策定の考え方          | 1  |
| II  | 基本理念              | 1  |
| III | 取組内容              | 1  |
| 1   | 戦略的な施策マネジメント      |    |
| (1) | 戦略構築力の向上          | 2  |
| (2) | 施策マネジメントの強化       | 3  |
| 2   | 成果獲得に向けた組織マネジメント  |    |
| (1) | 行動理念の理解，共有，実践の促進  | 4  |
| (2) | ミッション重視の組織体制の構築   | 5  |
| (3) | 業務プロセスの再構築        | 6  |
| 3   | 戦略的なリソースマネジメント    |    |
| (1) | 職員の力を引き出す人材マネジメント | 9  |
| (2) | 経営資源マネジメントの確立     | 12 |

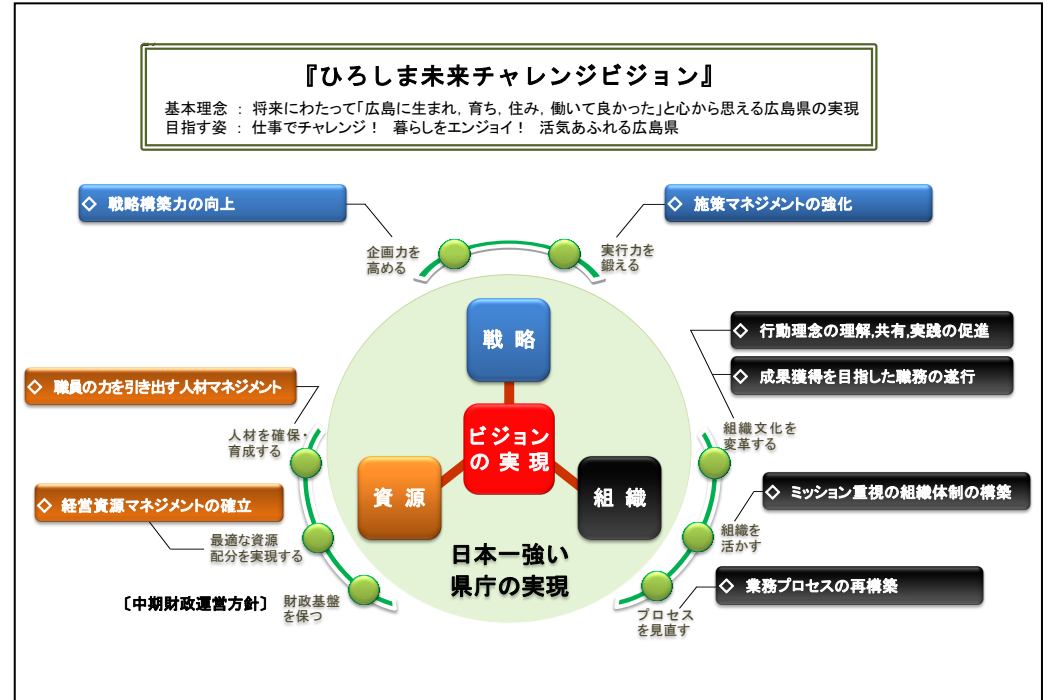


# 「行政経営の方針」の概要と主な取組状況

## I 方針策定の考え方

- 人口減少・少子高齢化やグローバル化の加速など、時代の転換点にある中、激化する地域間競争や国際競争に打ち勝ち、チャレンジビジョンの基本理念である「将来にわたって、『広島に生まれ、育ち、住み、働いて良かった』と心から思える広島県」を実現していく必要がある。
- そのためには、県民の生活の向上感・充実感を念頭に、明確な目標を設定した上で、それを実現する仕組みを構築し、経営資源を最大限活用しながら最適に配分し、できる限り目標の達成を目指すことによって、県民が実感できる具体的な成果を積み重ねていくことが重要となる。
- 今後の行政経営に当たっては、チャレンジビジョンの目指す姿の実現に向け、県民起点・現場主義の原則の下、戦略・組織・資源配分の全ての取組において、一貫して成果の獲得を追求していく。
- これにより、県民の信頼と負託に応え、地域の価値を高めるといった点において、どの都道府県にも負けない取組をする「日本一強い県庁」の実現を目指す。

## II 基本理念



## III 取組内容

### 1 戦略的な施策マネジメント

- (1) 戦略構築力の向上
- (2) 施策マネジメントの強化

### 2 成果獲得に向けた組織マネジメント

- (1) 行動理念の理解、共有、実践の促進
- (2) ミッション重視の組織体制の構築
- (3) 業務プロセスの再構築

### 3 戦略的なリソースマネジメント

- (1) 職員の力を引き出す人材マネジメント
- (2) 経営資源マネジメントの確立

成果獲得を目指した職務の遂行

# 1 戦略的な施策マネジメント

## (1) 戦略構築力の向上

### 【現在の取組方向】

- チャレンジビジョンの目指す姿の実現に向け、ワークを単位として、①具体的な目標の設定、②現状の詳細な把握と綿密な分析に基づく課題と要因の抽出、③因果関係等を意識した上で課題・要因を解消し、目標を達成するための仮説の設定、④仮説を具体化するための最適な手法を事業として選択、⑤実現可能性や有効性等を踏まえた事業の優先順位付けやロードマップの策定という仮説思考型の戦略策定の枠組みを研修等を通じて、管理職をはじめとする職員に定着させ、戦略構築力の向上を図る。

### 主な取組

- 戦略構築に必要な基礎的な知識の定着に向けた各種職員研修等の実施
  - ・ 全階層に対する経営学研修【H26～】
  - ・ 主査級職員に対する戦略構築研修【H28～H30 R元～経営学研修に統合】
  - ・ 部長級職員に対するエビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング(EBPM:根拠に基づく政策形成)に係るワークショップ【H29】
  - ・ 経営企画監・担当等に対するマーケティング・コミュニケーション研修【H29～】
  - ・ 部長・課長・経営企画監等に対するEBPM基礎研修【H30～ 管理職等研修受講者:208名(対象者:279名)】
- 研修によって得られた知識に基づき実践に移すためのツールづくり
  - ・ 戦略構築に求められる諸要素について職員自らが確認できるチェックリストや、施策効果を客観的に測るための指標設定手法等をまとめた手引書の作成
- 主要施策の立案過程において、上記チェックリスト等を活用して戦略構築に必要とされる諸要素を確認の上、施策効果の検証方法を併せて検討

### ○ 主な成果

- 全階層の職員について、戦略構築に必要な基礎的な知識の習得が一定程度図られている。
- 主要施策の立案過程において、上記チェックリスト等を活用することで、戦略構築に求められる要素の抜け漏れを防ぐことができている。

### ■ 今後の課題

- 施策マネジメントの質の向上に伴い、戦略構築の中核を担う人材に求められる知識・スキルも高度化しており、主要施策の立案過程において、基礎的な知識に加えて、戦略構築に求められる各要素の質を十分に高めていく必要がある。

# 1 戦略的な施策マネジメント

## (2) 施策マネジメントの強化

### 【現在の取組方向】

- これまでの取組状況の検証を踏まえ、PDCA各段階における精度の向上を図るとともに、そこで得られた結果を次のステージへの確に反映させ、PDCAサイクルが有機的に機能するよう、運用面での更なる改善を進める。
- また、単年度の運用に止まらず、最終的な目標の達成を意識した上で、目標への寄与度・有効性に基づく事業の優先順位付けやロードマップの策定経営資源（人員・財源）の配分の最適化など、中長期的な観点からの施策マネジメント力の強化を図る。

### 主な取組

- 施策のパフォーマンスを向上させるため、PDCAの各段階において成果志向の仕組みを順次強化
  - ✓ 戦略構築段階(P)
    - ・ 企業における事業計画(ビジネスプラン)策定のノウハウを施策の戦略構築に応用
  - ✓ 実行段階(D-c-D)
    - ・ 戦略構築段階で社会経済の大きな変化が予想される場合において、複数のシナリオを検討し、機動的に対応
  - ✓ 検証、再構築段階(C-A)
    - ・ 実証分析のノウハウを施策効果の検証に応用

### ○ 主な成果

- 主要施策の立案や見直しの過程において、外部専門家(企業経営者、学識者等)と連携した、ビジネスプランの作成や施策効果の分析評価を通じて、成果獲得の確度が高い施策立案のモデルケースを作成するとともに、費用対効果の低い一部事業の廃止や事業の再構築により事業効果を高めるなど、事業の選択と集中につなげた。

### ■ 今後の課題

- 成果獲得の確度が高い施策立案に向けた取組が、現段階では、外部専門家と協働した一部の主要な施策にとどまっており、今後は、各事業局のマネジメントにおける自律的な質の高い事業計画の立案につなげる必要がある。
- PDCAが有機的に機能した質の高い事業計画等の成功事例から得られたノウハウを、外部環境の変化を機敏に捉えた新規の企画・立案や高い水準の目標設定に生かすことができるといった、職員の自律的な実践につなげていく必要がある。

## 2 成果獲得に向けた組織マネジメント

### (1) 行動理念の理解, 共有, 実践の促進

#### 【現在の取組方向】

- 行動理念を組織文化として定着させるため、研修の実施や優良事例等幅広い事例の共有など、全庁的な取組の更なる充実を図るとともに、管理職員が中心となった職場内研修の実施や、日常的な業務を通じた指導・訓練など、各所属での取組を推進する。

#### 主な取組

- 行動理念を組織文化として定着させるための取組を実施
  - ・ 月間ベストプラクティス、施策版ベストプラクティスを実施し、優良な行動事例を共有
  - ・ 行動理念の浸透状況を把握するとともに、普及浸透に向けた取組の参考とするため、職員アンケートを実施【H26～】
  - ・ 管理職員を中心に「職場単位の取組」を実施し、優良事例を共有【H28～】
  - ・ 課程研修において、各階層のコンピテンシーに基づく行動理念の実践行動を促す研修を実施【H29～】
  - ・ 全てのベストプラクティス事例を「内部管理」「窓口業務」等8業務類型化し、その内容をグループウェアに掲載し全庁に共有【H29～】
  - ・ 各所属における行動理念の実践促進を図る管理職員向けの事例集を作成【R2】

#### ○ 主な成果

- 行動理念について、約8割の職員が理解・共感しており、「県の仕事は全て県民のためにある」という原点に立ち返って判断し、現場により良い変化を起こし、最小限のコストで、より優れた成果を目指し、目標を達成しようとする意識や姿勢が浸透しつつある。

#### ■ 今後の課題

- 行動理念の理解・共感は深まっており、行動理念が組織文化として定着することを目指して、日常的な業務において行動理念にしたがって着実に実践できるよう取組を深めていく必要がある。

## 2 成果獲得に向けた組織マネジメント

### (2) ミッション重視の組織体制の構築

【現在の取組方向】

ア 組織のミッション性の向上

チャレンジビジョンの目指す姿の実現に向け、着実に成果を積み重ねていくため、施策目標と組織目的を一致させる観点から、組織の括り直しや所管業務の見直しなど、組織のミッション性を更に向上させるとともに、プロジェクト・チームの活用やミッションに基づく職の設置等を通じて、組織としての施策推進力・実行力の強化を図る。

イ 柔軟かつ機動的な組織体制の整備

社会経済環境の変化や危機管理への対応など、これまで以上にスピード感を持った施策展開が求められる中、年度中途に生じた新たな課題等に対して、迅速かつ的確に対応するため、責任者とミッションを明確にした柔軟で機動的な組織体制の整備を行う。

#### 主な取組

ア ミッション性と実効性を重視した組織体制の構築

- ① 子供たちの未来を応援する施策を全庁一体的に推進するため、知事部局と教育委員会が連携した「子供未来応援プロジェクト・チーム」を新設【H30】
- ② スポーツ振興と地域づくりを一体的に推進するため、スポーツに関する事務を教育委員会から知事部局に移管【H30】
- ③ 県民の避難行動を後押しするため、「みんなで減災推進課」及び「広島型避難行動推進プロジェクト・チーム」を新設【R2】
- ④ 県全体の観光振興施策を効果的に推進するため、広島県観光連盟と県観光課が一体となった新たな観光推進体制を構築【R2】 など

イ 柔軟かつ機動的な組織体制の整備

- ⑤ 平成30年7月豪雨災害からの本格的な復旧・復興を迅速かつ集中的に進めるため、発災から2か月後に「災害関連緊急対策チーム」及び「中小企業等復興支援プロジェクト・チーム」を新設【H30.9】
- ⑥ 公営企業会計を適用するため、「流域下水道事業」を土木建築局から企業局に移管【R元】 など

#### ○ 主な成果

- ① 知事部局と教育委員会が連携して「子供の未来応援プラン」を策定し、乳幼児期における教育・保育の質の向上などの取組を加速させた。
- ② スポーツを核とした豊かな地域づくりを基本理念とする「スポーツ推進計画」を策定し、市町でわがまち♡スポーツなどの取組が開始された。
- ③ 「ひろしまマイ・タイムライン」を活用した取組が全ての小学校で始まるとともに、自主防災組織における訓練でも活用されるなど、全県的な防災教育の推進につながった。
- ④ 新たな観光推進体制により、マーケティング戦略に基づいた効果の高い観光振興施策が可能となった。
- ⑤ 公共土木施設の災害復旧事業について、全2,550箇所の災害査定が期限内に終わり、優先順位の高い箇所から順次、集中的に工事を進めた。また、被災した中小企業等を支援するグループ補助金の申請受付を迅速に行い、円滑な事務処理を行った。
- ⑥ 既に取り組んでいた「水道事業の広域連携」と一体となった議論が加速し、効率的な事業運営につながった。

#### ■ 今後の課題

- 令和2年10月に、新たな県づくりの方向性を示した次期総合計画(ビジョン)を策定することから、新たなビジョンに基づく施策を力強く押し進めるための組織体制を検討していく必要がある。
- 今後の社会経済環境の変化にも的確に対応し、柔軟で機動的な組織体制を整備していく必要がある。



## 2 成果獲得に向けた組織マネジメント

### (3) 業務プロセスの再構築

#### ア 行政サービスの価値向上を目指した業務プロセスの再構築の推進

【現在の取組方向】

- 行政サービスの価値向上を目指した取組を進めるに当たっては、行政における先進事例のみならず、民間企業における導入例も含めた業務プロセスの見直しを行う。
- 業務プロセスの再構築の実施に当たっては、現状の経営資源を前提とせず、これまで検討の対象とならなかった実施手法や執行体制などについても、柔軟かつ大胆な検討を行う。
- また、日々の身近な業務についても、各職場における「見える化」や情報の共有化など、業務プロセスの見直しに取り組む。
- こうした県庁全体の業務プロセスの再構築に取り組むことにより、行政サービスの価値を向上させ、それに見合った適切な資源投入の実現を目指す。

#### 主な取組

- 業務改革・事務改善として、次の取組などを実施
  - ・ 空港運営管理、港湾管理業務などにおける官民連携の取組を推進
  - ・ 業務の一元化、集約化やアウトソーシングの実施(会計年度任用職員の報酬支払業務など)
  - ・ 内部協議資料の簡素化や協議回数の縮減等による内部管理業務の見直し
  - ・ 仕事を進める上での基本ルール(内部協議資料作成、照会・依頼、会議・協議開催の5原則)などの浸透【H27～】
  - ・ グループウェアやスケジュール機能など、業務効率化ツールの活用促進
  - ・ 職員のアイデアを県の業務に生かす職員プロポーザル制度の実施
  - ・ 内部統制制度の導入準備【R元】

#### ○ 主な成果

- 内部管理業務の見直しや、仕事の進め方における基本ルールの浸透、業務効率化ツールの活用など、各所属において、業務効率化に係る取組が定着している。
- 内部統制制度導入に合わせて、過去の不適正な事務処理事例などを基にリスクを洗い出し、未然防止等の対応策を整理した。

#### ■ 今後の課題

- 業務プロセスの再構築を更に進めるためには、業務改革や事務改善に引き続き取り組む必要があるが、従前の手法では限界があることから、AI/IoT、5Gなど急速に進むデジタル技術を幅広い行政分野で活用するとともに、行政手続の原則オンライン化や行政文書のペーパーレス化などの具体的な取組を通じて、行政のデジタル化を加速させていく必要がある。
- 今後も、質の高い行政サービスを効率的かつ効果的に提供するため、内部統制制度を導入した目的が達成されるよう、コンプライアンス(法令等遵守)の徹底や適切なリスク管理によるガバナンス(統治)機能の充実を図るとともに、職員数が限られる中で、業務上のノウハウなどを継承する仕組みを構築していく必要がある。

## 2 成果獲得に向けた組織マネジメント

### (3) 業務プロセスの再構築

#### イ 県・市町を通じた行政サービスの最適化

【現在の取組方向】

○ 高齢化や人口の低密度化等により行政コストが増大する一方で、人口減少等に伴い経営資源(人員・財源)が制約される中、地域における行政サービスを効率的かつ効果的に県民へ提供するため、県内市町と県の業務全体を俯瞰し、新たな視点で広島県全体の行政サービスの最適化を目指す。《将来的な県と市町の協働・連携・役割分担》

#### 主な取組

□ 県内市町と県の業務全体を俯瞰し、新たな視点で広島県全体の行政サービスを最適化

・ 県と市町が行う同様・類似の事務の効率的・効果的な実施

(①物品の共同調達, ②水道事業の広域連携, ③地域医療データの提供, ④工事業務に対する県の支援 等)

・ 専門性の高い移譲事務における市町間連携・県による補完

・ 合同研究会(広島市, 福山市)において、施策の確認や連携を検討

・ 市町におけるAI・RPA(※)の活用による定型的業務の効率化

・ 豪雨災害からの復旧・復興に向けた市町の財源, 技術職員等の確保

※ AI(Artificial Intelligence): 人工知能

※ RPA(Robotic Process Automation): 定型的な業務の自動化

#### ○ 主な成果

○ 県と市町が行う同様・類似の事務の共同実施により、コスト縮減等が実現した。

○ 県と市町が水道広域連携協議会を設置して検討し、「広島県水道広域連携推進方針」を取りまとめた。

○ 県、政令市及び中核市による同行支援等を実施し、移譲事務の専門的なスキルを共有した。

○ 県と広島市、福山市との連携や役割分担の整理と見直しにより、より有益な行政サービスの提供を実現した。

○ セミナー・操作研修の実施等により、市町のRPAの導入に向けた検討が進んでいる。

○ 豪雨災害からの復旧・復興に必要な地方債・交付税等を確保するとともに、全国の自治体職員・県任期付職員の派遣、任期付土木職員の合同採用試験の支援により、技術職員等の確保を行った。

#### ■ 今後の課題

➤ 地域における行政サービスを効率的かつ効果的に提供するため、県と市町の連携に引き続き取り組む必要があり、全県的なデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進の具体化について検討を進めていく必要がある。

➤ 大規模災害の経験や、行政のデジタル化の推進などを踏まえ、専門性の高い人材(危機管理・土木・情報関係など)を安定的に確保する仕組みを構築していく必要がある。

## 2 成果獲得に向けた組織マネジメント

### (3) 業務プロセスの再構築

#### ウ 生産性の高い働き方への変革

【現在の取組方向】

○ ICTの更なる利活用等により、職場環境にとらわれない業務遂行が可能となる新たな執務環境を整備することで、出張時の移動時間のような生産性の低い時間帯の活用など、より質の高い行政サービスを県民に提供するため、生産性の高い働き方への改革に取り組む。

#### 主な取組

□ ICTの利活用により、新たな職場環境の整備に向けた取組を実施

- ・ テレワークの推進
- ・ 全職員用パソコンを、通信SIM内蔵のノートPCに更新【R元～】
- ・ Web会議システムの活用促進のため、ライセンス数の増強【H29.8～】と、利用ニーズにあわせた新たなサービスを追加導入【R2.4～】
- ・ AI・RPAなどのデジタル技術の活用【H30～】

#### ○ 主な成果

○ 本県においては、他県に先駆けて、テレワークなどの利用を進めてきたところであるが、新型コロナウイルス感染症のまん延防止のため、テレワークやWeb会議システムの活用が飛躍的に進んだ。

(テレワーク利用者数の推移)

| 区分     | H27  | H28  | H29    | H30    | R元     | R2<br>(5月末時点) | 前年度比<br>(通年：2か月比較) |
|--------|------|------|--------|--------|--------|---------------|--------------------|
| 実利用者数  | 27人  | 165人 | 477人   | 577人   | 469人   | 3,623人        | 772.5%             |
| うち管理職員 | —    | 76人  | 302人   | 299人   | 121人   | 320人          | 264.5%             |
| うち一般職員 | 27人  | 89人  | 175人   | 278人   | 348人   | 3,303人        | 949.1%             |
| 延利用日数  | 452日 | 866日 | 1,573日 | 2,516日 | 2,835日 | 24,704日       | 871.4%             |

(Web会議システムの利用状況の推移 R2年)

| 区分    |       | 3/1～<br>3/15 | 3/16～<br>3/31 | 4/1～<br>4/15 | 4/16～<br>4/30 | 5/1～<br>5/17 |
|-------|-------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| WebEx | 会議件数  | 51件          | 81件           | 1,362件       | 2,389件        | 1,302件       |
|       | 延参加者数 | 82人          | 146人          | 3,972人       | 8,006人        | 5,089人       |
| ZOOM  | 会議件数  | —            | —             | 20件          | 27件           | 39件          |
|       | 延参加者数 | —            | —             | 269人         | 199人          | 946人         |

#### ■ 今後の課題

- ウィズ／アフターコロナ時代の「新しい生活様式」として、テレワークを定着させていくことが重要であり、これまでの取組の成果と課題等を踏まえた上で、今後のテレワークの活用方法などについて検討を進める必要がある。
- AIをはじめとする新しい技術革新の進展は目覚ましく、本県の業務への活用可能性はますます広がると見込まれ、生産性向上の観点から、幅広い行政分野におけるデジタル技術の活用を促進する必要がある。

### 3 戦略的なリソースマネジメント

#### (1) 職員の力を引き出す人材マネジメント

##### ア 人材ポートフォリオを踏まえた、高度・複雑な行政課題等に対応できる人材の確保・育成

【現在の取組方向】

- 外部人材の活用や、特定分野のスペシャリストの育成など、専門能力を持った人材の確保・育成に取り組むとともに、多様な考え方や発想を持ち、様々な政策に影響を与えることができる人材を確保する。
- 女性活躍推進法に基づき設定する、女性管理職への登用に係る数値目標の達成に向けて、女性人材の計画的育成を図り、積極的な登用を行うとともに、若手職員の更なる積極登用を図るなど、リーダー人材の計画的な育成を行う。

##### 主な取組

- 「女性職員の活躍推進プログラム」に基づく取組の実施
  - ・ 女性職員向けキャリア形成研修の拡充など、女性職員のキャリア形成支援【H29～】
  - ・ 「しごとくらしも。県庁“ホッと”トーキング」など、女性職員のネットワーク形成支援【H29～】
  - ・ 計画的な女性職員の配置・登用
- 専門能力を持った人材の確保、育成
  - ・ 多様な任用形態による外部人材の採用～特定任期付職員(情報戦略総括監【H28～】)、客員スタッフ(情報セキュリティ、DX推進等)など
  - ・ 問題解決スキルの習得・定着に向けた階層別研修体系の見直し
  - ・ 業務の専門性や経験年数、年齢層等の項目で現在の人員構成を把握

##### ○ 主な成果

- 女性職員のキャリア形成支援や計画的な人事配置等の取組により、女性登用に関する目標をほぼ達成した。
- 階層別職員研修の再構築や外部人材の活用等により、専門能力を持った人材の確保・育成を図った。

(女性登用率に関する目標の達成状況)

| 区 分    | H27.4.1 |             | R2.4.1 |             | R2.4.1<br>目 標 |
|--------|---------|-------------|--------|-------------|---------------|
|        |         | 病院医療職<br>以外 |        | 病院医療職<br>以外 |               |
| 管理職員   | 5.5%    | 4.9%        | 12.4%  | 13.2%       | 13.0%         |
| GL・係長職 | 22.9%   | 14.2%       | 33.7%  | 26.9%       | 32.3%         |

##### ■ 今後の課題

- 管理職員に占める女性の割合は上昇しているものの、職員全体に占める女性の割合(28%)よりも低い状況である。
- デジタルトランスフォーメーション推進を支える人材など、多様な行政課題に対応できる専門能力を持った人材の確保・育成が必要である。
- 職員一人ひとりの能力開発に対する意識がより高められる仕組みの整備が必要である。

### 3 戦略的なリソースマネジメント

#### (1) 職員の力を引き出す人材マネジメント

##### イ 高いパフォーマンスを発揮し続けるための仕組みづくり

###### 【現在の取組方向】

- 簡素で明確な職制・等級制度への見直しや、役割・成果を的確に反映させるための給与制度の導入など、メリハリある処遇を通じ、職員の成果意識の高揚に取り組むとともに、職員がモチベーションを持って働ける職場環境づくりを行う。
- 管理職の評定スキル向上研修の更なる充実や、コンピテンシー評価導入による効果的な育成など、職員の成長を促す指導・育成の強化を図る。
- 「広島県職員の行動理念」を実践できる人材の採用や、職員個々の強みを生かす戦略的な異動任用を図るための、採用・任用方針の明確化に取り組む。

##### 主な取組

- 職員のモチベーション向上に資する取組の実施
  - ・ 職員の仕事に対する意識や職場風土の現状等の把握【H29～】
  - ・ 職員一人ひとりのやる気を引き出すモチベーション・マネジメントの手法を習得するための管理職員向け研修【H29～】
- 職員の成長を促す指導・育成の強化
  - ・ 簡素で明確な職制・等級制度への見直し【H28～】
  - ・ コンピテンシー評価を全職員に実施【H28～】
  - ・ 「コンピテンシーモデル活用の手引」を作成し、階層別研修や評価者研修において活用【H30～】

##### ○ 主な成果

- 職員の仕事に対する意識の現状等を踏まえ、モチベーション向上に資する取組に着手できた。
- コンピテンシーについての職員への浸透が図られつつある。

##### ■ 今後の課題

- 職員が高いパフォーマンスを発揮できる環境として、多様な意見や考え方を許容し、率直に意見が言い合える職場づくりに取り組む必要がある。
- 職員のモチベーション向上に向けて、職員意識や職場風土の現状等も踏まえた効果的な取組を、引き続き検討・実施していく必要がある。
- 人事評価制度が、人材育成に資するものとしてより一層活用されるよう、引き続きコンピテンシーの理解浸透に向けて取り組む必要がある。

### 3 戦略的なリソースマネジメント

#### (1) 職員の力を引き出す人材マネジメント

##### ウ 働き方の多様化への対応を通じた自発的な能力開発等の推進

【現在の取組方向】

- 管理職のイクボス化や、テレワークの積極活用など、職員のライフイベント(出産・子育て・介護等)・社会活動等を支える仕組みの拡充を図る。
- 個々の職員の働き方の将来設計を踏まえた人事異動や、研修メニューの更なる充実など、職員のライフステージに応じたキャリア形成の支援に取り組む。

##### 主な取組

- 仕事も暮らしも充実できる職場環境づくり
  - ・イクボス養成研修などによる、管理職員のイクボス化【H28～】
  - ・子供が生まれた男性職員に対する局長等面談などによる、男性職員の育児参画推進【H28～】
- 職員の希望に応じた多様なキャリア形成支援
  - ・階層別研修におけるキャリアデザイン研修の実施【H29～】
  - ・再採用制度の実施【H29～】

##### ○ 主な成果

- ほぼ全ての管理職員がイクボス養成研修を受講した。
- 制度を利用しやすい職場環境整備や職員の意識啓発等により、男性職員の育児関係休暇・休業取得率の目標をほぼ達成した。

(男性職員の育児関係休暇の達成状況)

| 区分           | H26 年度 | R 元年度 | R 元年度<br>目標 |
|--------------|--------|-------|-------------|
| 男性の育児休業取得率   | 3.2%   | 41.8% | 30%         |
| 配偶者出産休暇取得率   | 92.6%  | 92.6% | 100%        |
| 男性の育児参加休暇取得率 | 83.3%  | 87.2% | 100%        |

##### ■ 今後の課題

- 全ての職員が働きやすく自身の能力を発揮できる職場の実現に向けて、管理職員をはじめとした職員一人ひとりが主体的に職場づくりに取り組めるよう、引き続き意識啓発等を行う必要がある。
- 職員一人ひとりが自分らしい働き方をイメージし、その実現に向けて長期的な視点を持って業務に取り組めるよう、自身の将来像について考える機会をより充実させていく必要がある。
- 仕事と介護の両立など、職員の働き方に関するニーズの多様化に対応した制度や取組について、引き続き検討していく必要がある。

### 3 戦略的なリソースマネジメント

## (2) 経営資源マネジメントの確立

### ア 成果獲得に向けた経営資源の最適配分

【現在の取組方向】

- チャレンジビジョンの目指す姿の実現に向け、これまでの取組の成果や見え始めてきた変化の兆しをより確かなものとするため、引き続き、これらの施策に集中的に投資することで、成果発現を最大化させる。
- また、局内におけるマネジメント機能をさらに強化し、所属ごとに事業の優先順位付けを行うとともに、全庁的な視点でのスクラップ・アンド・ビルドを徹底することで、新たな施策や重点施策への資源を確保するなど、経営資源の最適配分を行う仕組みを構築する。

#### 主な取組

- 事業の優先順位付けを行い、全庁的な視点でのスクラップ・アンド・ビルドを徹底(毎年度実施)
  - ・ 事業の優先順位付けに基づいた、人員の再配分の実施
  - ・ 全庁的な視点でのスクラップ・アンド・ビルドを徹底
  - ・ 豪雨災害対応等に必要の人役の早期把握
  - ・ 優先順位付け結果資料の作成を簡素化(業務の効率化)

#### ○ 主な成果

- 各局における事業の優先順位付けなどによる「経営資源マネジメント」の手法が定着しつつある。
- 「経営資源マネジメント」により、新規事業を含めた重要施策の推進などに必要な経営資源を確保した。

#### ■ 今後の課題

- 次期総合計画(ビジョン)で目指す姿を実現させるための重要施策などへ、集中的な投資を行う観点から、県庁全体の施策展開を俯瞰した経営資源の最適配分を図るとともに、毎年度の事業のスクラップ・アンド・ビルドについて、更なるレベルアップを追求し、事業の抜本的な見直しにつなげるための手法を検討していく必要がある。

### 3 戦略的なリソースマネジメント

## (2) 経営資源マネジメントの確立

### イ 効率的な執行体制への取組

#### 【現在の取組方向】

- 今後も予想される生産年齢人口の減少や市場規模の縮小が避けられない中で、「最少の経費で最大の効果を挙げる」という行政経営の基本原則を追求し、引き続き、「行政経営刷新計画(H23～27年度)の中期的な目標」である4,200名を念頭に置き、効率的な執行体制の構築に取り組む。
- 今後とも、さらに効率的な執行体制を目指し、現状の経営資源を前提とせず、柔軟かつ大胆な検討を行う。

#### 主な取組

##### □ 適切な定員管理の実施

- ・ 行政経営の方針の「最少の経費で最大の効果を挙げる」という基本原則を追求し、「行政経営刷新計画の中期的な目標」である4,200名を念頭に置き、効率的な執行体制の構築に取り組むとともに、「ひろしま未来チャレンジビジョン」が目指す「欲張りなライフスタイル」実現に向けた重要施策や、復旧・復興の推進を勘案した定員管理を実施

#### ○ 主な成果

- 平成30年7月豪雨災害対応などに係る要因を除いて、現行の「行政経営の方針」において目途としていた、職員定員4,200人を概ね達成し、全国的に見てもトップクラスのスリムな体制となっている。(R2見込:4,217人)

(「行政経営の方針」期間内における職員数の状況)

| 区 分                  | H27.4<br>職員数 | H28   | H29   | H30   | H31   | R2増減<br>(見込) | R2.4<br>職員数(見込) | 5か年増減<br>(見込) |
|----------------------|--------------|-------|-------|-------|-------|--------------|-----------------|---------------|
| 「行政経営の方針」の目安         | 4,333        | (▲20) | (▲20) | (▲20) | (▲35) | (▲38)        | 4,200           | ▲133          |
| 職員数の状況(任期付職員を含む)     | 4,333        | ▲20   | ▲20   | 12    | 80    | 70           | 4,455           | 122           |
| 業務見直し等による削減(下記要因を除く) | 4,333        | ▲20   | ▲21   | ▲20   | ▲25   | ▲30          | 4,217           | ▲116          |
| H30年7月豪雨災害対応等に係る要因   |              |       | 1     | 32    | 105   | 100          | 238             | 238           |

#### ■ 今後の課題

- 平成30年7月豪雨災害対応等により一時的に定員が増加していることなどを踏まえて、引き続き、適切な定員管理を継続していく必要がある。
- 近年頻発する大規模災害等への対応力を強化するため、これまでの経験などを踏まえ、年度中途に生じた課題などに対して、迅速かつ的確に対応できる執行体制の確保に向けた効率的な手法について検討する必要がある。